



Instituto de Dirección y
Organización de Empresa

Núm. 315

LA EMPRESA EN LA SOCIEDAD

Clave del éxito empresarial

(THE FIRM IN SOCIETY
Keys to business success)

Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Universidad de Alcalá



UNIVERSIDAD DE ALCALÁ



5904863130

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN
DEL INSTITUTO DE DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN
DE EMPRESAS / Núm. 315**

DIRECTOR: Prof. Dr. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA

LA EMPRESA EN LA SOCIEDAD

Clave del éxito empresarial *

(THE FIRM IN SOCIETY

Keys to business success)

Prof. Dr. Santiago García Echevarría

(Universidad de Alcalá)

Alcalá de Henares, Febrero 2008

* Texto correspondiente a la conferencia pronunciada en la "International Week: A Celebration of 10 years of the HERMES Network" organizada por el "IECS: The European Gateway to the World" el 22 de noviembre de 2007 en el Parlamento Europeo (Estrasburgo).

Autor / Author: Prof. Dr. Santiago García Echevarría

Abstract:

La interrelación entre empresa y sociedad es cada día más relevante. A partir del año 2005 hay un giro muy importante en todo el pensamiento centroeuropeo y en la realidad empresarial de manera que la exigencia corresponde más a que el objetivo empresarial es dar una respuesta a las necesidades de esa sociedad en bienes y servicios y, a partir de ahí, obtener los resultados que correspondan dentro de ese proceso. De la interpretación y orientación societaria de la empresa va a depender su éxito o fracaso o, como se menciona, el que una empresa y empresario mute a ser funcionario a través de una menor implicación en la sociedad.

The interrelationship between businesses and society is of increasing importance. From the year 2005 onwards, there has been an important change in direction in all of Central European thinking and in the business world resulting in the fact that the greatest demands made of a business is that its main aim is to respond to its society's needs for both goods and services and thence to obtain the results corresponding to this process. That a business succeeds or fails will depend upon its interpretation of society and upon its societal orientation or, as is mentioned, the fact that a business, or a businessperson will become a type of civil servant due to their lack of involvement in society.

Palabras clave / Keywords: Empresa, Sociedad, Orden Económico-Social, Diseños Empresariales, Transformación / Firm, Society, Socio-Economic Order, Business Designs, Transformation.

Clasificación / Classification: Jel M10, Jel M12, Jel M14, Jel M20, Jel M50.

Consejo de Redacción:

Santiago García Echevarría (Dirección)
María Teresa del Val Núñez (Coordinación)
Carolina Menor Navarro
Yolanda María Sánchez Jiménez

Secretaría y Administración:

I.D.O.E.

Instituto de Dirección y Organización de Empresas
© Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría
Dirección del I.D.O.E.: Plaza de la Victoria, 3
28802 - Alcalá de Henares
MADRID - ESPAÑA
Teléfono: +34 91. 885.42.00
Fax: +34 91. 885.51.57
E-mail: ido@uah.es
<http://ido.ei.upm.com/> / www2.uah.es/ido

ISBN: 978-84-8187-134-0

Depósito Legal: M-2763-2008

EDITA: **I.D.O.E.** (UNIVERSIDAD DE ALCALÁ).

IMPRIME: **SOKAY SYSTEM, S.L.** (Polígono Industrial Neinor Henares, Carretera de la Estación, S/N, Sector E3, Nave 25 - 28880 Meco (Madrid)).

Índice

	Página
1. Debate actual sobre el papel de la empresa en la Sociedad	1
1.1. Consideraciones previas	1
1.2. ¿Cuál es el escenario del ordenamiento económico y social actual?	4
2. Impacto del ordenamiento económico y social sobre los diseños empresariales e institucionales	13
3. Exigencias a los diseños empresariales: su dimensión económica y ética	21
4. Propuestas para los procesos de transformación empresarial e institucional	27
5. Notas bibliográficas	34

LA EMPRESA EN LA SOCIEDAD

Clave del éxito empresarial

1. Debate actual sobre el papel de la empresa en la Sociedad

1.1. Consideraciones previas

Cualquier observador puede apreciar que toda la última década ha estado salpicada por grandes éxitos empresariales, en el marco de la apertura de las economías, pero también de grandes escándalos que han causado un serio impacto en los niveles de confianza en las propias instituciones empresariales y en los propios responsables de los ordenamientos económicos y sociales. Estos escándalos han tenido, sin duda, graves consecuencias indirectas para la sociedad, independientemente del peso de las repercusiones directas de pérdidas de empleo, pérdidas de capital, pérdidas de oportunidades, etcétera. Las *consecuencias indirectas* corresponden a la caída de la **confianza**, por lo que las economías y la propia dimensión social tienen dificultades para realizar procesos de transformación, las "reformas" de las que se viene hablando durante más de diez años de manera frecuente.

Durante los años 90, y ya en Europa, como consecuencia de la evolución de la propia integración europea desde los años 50 se acelera un proceso de cambio, de transformación de economías cerradas a economías abiertas. Todo ello ha conllevado que Europa tenga uno de los momentos más álgidos de su historia. Este proceso de transformación se ha ido acelerando fuertemente durante los años 90 dentro del contexto de la globalización de la economía y se pasa de una **división nacional del trabajo** a una **división internacional** o global del trabajo¹, lo cual no ha sido fácil de entender y asumir por las distintas instituciones, no sólo

¹ GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): "*La empresa en su entorno macroeconómico*", en: Conferencias y Trabajos de Investigación, ed. IDOE, Universidad de Alcalá, núm. 292, febrero, Alcalá de Henares.

empresariales sino educativas, políticas y sociales, en el contexto de la cultura generada desde la Segunda Posguerra Mundial.

Siempre se había llegado a acuerdos, o a crear instituciones internacionales, pero no a una apertura integradora de grandes espacios en los que es necesario un nuevo diseño de las maneras de ordenar **lo económico y lo social y coordinarlo**.

El orden económico y social de corte nacional, dentro de espacios cerrados, no tiene respuesta en la mayoría de los casos a las necesidades del nuevo ordenamiento internacional, global, y por ello surge, desde hace una década, cada vez de forma más preocupante, la necesidad de "*reformas*" de aspectos clave de la sociedad, tales como lo laboral, la competitividad, la educación, etcétera.

International Week (19th – 23rd November 2007) - IECN: The European Gateway to the World
"A Celebration of 10 years of the HERMES Network"



Regulating business

The trial of Sarbanes-Oxley

Apr 20th 2006 | NEW YORK

From *The Economist* print edition

The corporate regulation brought in after the Enron scandal stands accused of making matters worse



DE

Figura 1

Por su parte lo "*financiero*" se abre con impulsos propios originando, dentro de su mismo contexto financiero, serios problemas como los actuales que se tienen planteados a nivel global de las *subprimes*. Pero en cualquier momento pueden surgir dificultades necesariamente de las "*ingenierías financieras*" de los **Hedge Fonds**. Todo este proceso tiene un inicio histórico centrado, más o menos, en el caso de Enron y las consecuencias que ha tenido en los impulsos reguladores e intervencionistas, de los diferentes Estados, como puede apreciarse en los cinco años de historia de la **Ley**

Sarbanes-Oxley, cuya valoración sobre su quinquenio de existencia acaba de aparecer y es un cuestión altamente debatida.²

Todo ello ha creado, sin duda, en los últimos tiempos, una fuerte **desconfianza**, ya que la "*ingeniería financiera*" no ha ido acompañada verdaderamente de la creación de un orden económico y social para espacios abiertos que permita una mayor eficiencia coordinadora y transparencia en los procesos. Asimismo las "*reformas*" de las propias instituciones internacionales son de difícil realización.

Esta desconfianza generada en la sociedad provoca un serio proceso de fuertes tendencias reguladoras. Las "*reformas*" no se realizan o se ralentizan con un elevado coste, no sólo en lo económico y social, sino también en lo político y societario, y todavía siguen vigentes y manteniéndose en su poder las estructuras nacionales de los entornos económicos y sociales que son, sin duda, grandes barreras a un orden abierto que permita la integración, de lo que se ya se percibió en la Cumbre de Lisboa, entre la capacidad competitiva de Europa y la cohesión social.³

En los momentos actuales se aprecia una situación de duda, de desconfianza y de falta de acción que no contribuye para nada a la creación de bienestar y desarrollo de las personas y de las instituciones.

La pregunta que surge es: ¿qué se puede hacer?, ¿cuáles debieran ser las tendencias del proceso de cambio, de transformación?. La respuesta es muy sencilla pero de compleja realización: se debe recuperar al "*persona*" como la pieza fundamental en estos procesos de transformación. El "*persona*" es el que transforma las situaciones en base a un cambio de valores y el proceso de recuperar la **confianza en las instituciones** fuertemente deteriorada, ambas,

² THE ECONOMIST (2006): "*Regulating business. The trial of Sarbanes-Oxley*", 20 de abril de 2006.

³ GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): "*Does The Lisbon Strategy Demand a Cultural Transformation in European Business?*", en: Conferencias y Documentos de Investigación, ed. IDOE, Universidad de Alcalá, núm. 298, enero, Alcalá de Henares.

"persona" e "institución", como pilares generadores de la confianza que necesita lo económico y lo social.

Pero en este reto nos encontramos con dos grandes dificultades⁴:

- Por un lado, una difícil construcción de estos procesos de transformación, debido, en gran medida, a un modo de pensar **cortoplacista** por el impacto de una errónea orientación y por realización de las "ingenierías financieras" donde han fallado los reguladores, que no deben ser interventores.
- Por otro lado, un mundo individualista, en el que es difícil encontrar una mínima sensibilidad perceptiva del "bien común", de las "social-issues" como componente básico de la estrategia empresarial integradora de ambas, de lo económico y de lo social. Lo que ha llevado a errores muy graves de actuaciones empresariales, en el diseño y realización de estrategias empresariales, tal como por ejemplo, el fracaso de la fusión de Daimler-Benz y Chrysler, y otros muchos casos que se pueden consultar, así como también éxitos inéditos en el contexto empresarial como el caso de la compañía Toyota y otros muchos.

1.2. ¿Cuál es el escenario del ordenamiento económico y social actual?

La encrucijada sobre la que debe construirse el futuro de una **sociedad abierta** es la compenetración entre la empresa, donde se desarrolla la persona y se utilizan los recursos escasos para cubrir sus necesidades, y la contribución de un ordenamiento económico-empresarial, de un entorno empresarial, que de espacio a las **instituciones** para que asuman responsabilidad, las lleve a la cooperación y consigan ser competitivas merced al desarrollo de las

⁴ GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): "**Economía de Mercado y desarrollo de la persona: la gobernabilidad de las instituciones empresariales**", en: Conferencias y Documentos de Investigación, ed. IDOE, Universidad de Alcalá, núm. 306, junio, Alcalá de Henares.

competencias educativas, sanitarias, de ordenamiento laboral, etcétera, de su entorno.

El actual Presidente de Alemania, el Sr. D. H. Köhler⁵, ha manifestado en repetidas ocasiones que el éxito de una empresa solamente se da cuando verdaderamente ésta puede integrar en su estrategia empresarial un escenario del entorno que le facilite el espacio necesario para poder ser eficiente en la utilización de los recursos escasos, y el más importante de la capacidad humana. Esta constante apelación del Presidente de Alemania al papel constitutivo de la sociedad del mundo empresarial debe ser un elemento vital en los sistemas educativos, como también en el propio diseño de los *social issues* y de sus sistemas de dirección.

International Week (19th – 23rd November 2007) - IECS: The European Gateway to the World
"A Celebration of 10 years of the HERMES Network"



***"Dirigir una empresa no termina en la
puerta de la fábrica... Casi todos saben,
cuanto debe su éxito a las condiciones
marco de la Sociedad. Sin estabilidad
política y jurídica, sin infraestructuras
públicas, sin paz social, sin confianza en
el futuro y sin el sentido de "lo común" le
falta a la empresa la base de su éxito"***

(Horst Köhler, Presidente de Alemania)



Figura 2

Lo que se recoge en el escenario de la Cumbre de Lisboa del año 2000⁶, que durante los tres últimos años ha constituido el punto de referencia para grandes corporaciones europeas, pero que desde el

⁵ KÖHLER, H. (2007): *"El empresario en la Sociedad"*, en: Documentos a Debate, ed. IDOE, Universidad de Alcalá, núm. 5, febrero, Alcalá de Henares.

⁶ PARLAMENTO EUROPEO (2000): *"European Council of Lisbon 23rd and 24th March 2000 – Conclusions of the Presidency"*, Estrasburgo.

punto de vista político-societario no se ha logrado llegar a las personas que son las que tienen que cambiar sus sistemas de valores es, sin duda, la visión acertada. La *persona* se encuentra en el eje central de esta encrucijada entre empresa y entorno, y hay que dar espacio para que asuma la responsabilidad, de forma que mediante la cooperación llegue a reducir drásticamente sus costes de coordinación y consiga introducir la dinámica innovadora, una cultura innovadora que haga capaz a Europa de dar una respuesta competitiva.

Si se logra que la **lógica económica** y la **lógica social** generen la creación de valor necesaria para cubrir los objetivos de la economía que, como bien señala A. F. Utz⁷, dentro de la dimensión ética de la economía los objetivos son *"satisfacer las necesidades individuales y colectivas de todos los miembros de una sociedad para lograr el desarrollo humano, esto es, el 'bien común'"*.

International Week (19th – 23rd November 2007) - IFCS: The European Gateway to the World
"A Celebration of 10 years of the HERMES Network"



**Objetivo de la economía de
satisfacer las necesidades
individuales y colectivas de
todos los miembros de
una sociedad para lograr el
desarrollo humano, esto es, el
"bien común".**
(Utz, p. 26)

DE

Figura 3

La Cumbre de Lisboa⁸ define las circunstancias que en el año 2000 marcan el contexto global las cuales quedan reflejadas en las Figura 4.

⁷ UTZ, A. F. (1998): *"Ética Económica"*, Unión Editorial, Madrid, p. 26.

⁸ PARLAMENTO EUROPEO, ob. cit.



PROFILE OF THE LISBON ECONOMIC AND SOCIAL DESIGN

Determining Causes

- Globalisation
- Knowledge
- Society values and concepts

Process of Change

- Speed
- Knowledge infrastructures
- Innovation
- Economic reform /social welfare modernisation
- Educational system



Figura 4

Siendo este el contexto en el que se dan, fundamentalmente, aspectos que descansan básicamente en la persona, en su desarrollo, así como también cuáles son los objetivos que se persiguen en el contexto europeo que podemos observar en la Figura 5.



STRATEGIC OBJECTIVES

- Competitiveness
- Dynamics of change
- Sustainable growth
- Social cohesion



Figura 5

La Unión Europea consideró en su momento que a través de sistemas, es decir, "*reformas*" de sistemas podía realizar el proceso de transformación de personas e instituciones en el contexto europeo y en la globalidad en que se enmarca. Ha sido en el año 2007 cuando por primera vez la Unión Europea empieza a emitir señales sobre su percepción del proceso de cambio a través del Programa FP7⁹ que corresponde, básicamente, a cuatro grandes capítulos que tratan de impulsar la orientación con unas medidas perceptibles. Y estos capítulos son los siguientes:

- un primer programa que se refiere a "*cooperación/participación*" dotado con 32.000 millones de euros,
- un segundo programa definido como "*ideas/innovación*" dotado con 7.400 millones de euros,
- un tercer programa denominado "*personas/desarrollo de personas*" dotado con 4.700 millones de euros, y
- y un cuarto programa llamado "*capacidades/instalaciones*" dotado con 4.200 millones de euros.

International Week (19th – 23rd November 2007) - IECS: The European Gateway to the World
 "A Celebration of 10 years of the HERMES Network"



ESTRUCTURA DEL PROGRAMA FP7 UNIÓN EUROPEA

1. "Cooperación / participación" = 32.000 Mio €
2. "Ideas", innovación = 7.400 Mio €
3. "Personas", desarrollo = 4.700 Mio €
4. "Capacidades / instalaciones" = 4.200 Mio €

Fuente UE (2007) "Seventh Research Framework Programme" (FP7)

DE

Figura 6

⁹ UNIÓN EUROPEA (2007): "*Seventh Research Framework Programme (FP7)*".

Todos estos retrasos y todas estas ralentizaciones del proceso de transformación, de "*reforma*", de unas economías cerradas a unas economías abiertas, han estado fuertemente condicionadas por un debate absurdo desde el planteamiento económico, así como también desde el planteamiento social, de la orientación de las empresas y de sus sistemas de gobierno, en particular, de sus sistemas de dirección, enfrentando una posición *shareholder* versus una *stakeholders* en la orientación de las empresas.

No solamente es todo ello un error en su planteamiento, en la orientación institucional, en la conceptualización de lo que es la empresa, sino que ha tenido consecuencias muy graves porque las empresas, después de las experiencias acumuladas, han perdido totalmente la orientación de sus corporaciones y sobre la manera en la que tienen que mover los procesos de transformación de millones de personas, internas y externas de la empresa, que están actuando día a día, y que constituyen la base del éxito empresarial.

International Week (19th – 23rd November 2007) - IECS: The European Gateway to the World
"A Celebration of 10 years of the HERMES Network"



„La lógica económica no significa que la responsabilidad de la empresa solamente pueda reducirse al objetivo principal de conseguir beneficios. Todo empresario estaría bien asesorado y no asigna al shareholder un valor demasiado alto, sino también a los intereses bien entendidos de los otros grupos, de los otros stakeholders”, señala Randolph Rodenstock, Presidente de la Asociación de la economía bávara el pasado 29 de mayo en el marco de la Academia de la formación política de Bildung Tutzing

(iw Forum – IdW Köln Nr 15/ July 2005 Randolph Rodenstock)



Figura 7

Ha sido necesario llegar al año 2005 para poder observar en Centroeuropa una salida a este absurdo debate¹⁰, salida al menos

¹⁰ GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2007): "*Shareholder y Stakeholders: la multidimensionalidad de la empresa*", en: Documentos a Debate, ed. IDOE, Universidad de Alcalá, núm. 11, agosto, Alcalá de Henares.

perceptible, que ha hecho posible que empiece a criticarse seriamente esta orientación *shareholder*, pero no en el sentido de que el accionista no tiene que tener una creación de valor, sino que sencillamente la estrategia empresarial es totalmente errónea porque se han olvidado de una de las piezas fundamentales, que son las "*social issues*". Así, el Presidente de la Federación Alemana de las empresas, R. Rodenstock¹¹, marcó claramente esta posición como puede apreciarse en la Figura 7.

Pero lo mismo puede decirse de la exposición del anterior Presidente de Siemens, Sr. H. von Pierer¹², que puede leerse en la Figura 8.

International Week (19th - 21st November 2007) - IECS: The European Gateway to the World
"A Celebration of 10 years of the HERAFES Network"



Desde la perspectiva actual, dos factores han llevado al descrédito al planteamiento *shareholder*. Por un lado, la acentuación unilateral del incremento de valor ha generado abusos que no son asumibles, ni política ni tampoco éticamente.

Hoy día la mayoría de los directivos se esfuerzan en considerar los intereses de todos los *stakeholder* participantes.

(Von Pierer/Mirow) 

Figura 8

O incluso el que fue el principal promotor del proceso de transformación de Daimler-Benz con la incorporación de Chrysler, el Sr. J. Schrempp, manifiesta su recomendación de no cometer este error como puede observarse en la Figura 9.

¹¹ RODENSTOCK, R. (2005): "*Wirtschaftliche Logik und soziale Verantwortung*", en: Forum, Institut der deutschen Wirtschaft (IdW), núm. 15, julio, Colonia.

¹² v. PIERER, H.; MIROW, M. (2004): "*Strategie im Praxistest*", en: Harvard Business Manager, Octubre.

“... respuesta clara: sí (puede ser competitivo) pero esto significa: que tenemos que dominar nuestros costes e incrementar la productividad”. La rentabilidad no es todo, dice Schrempp, quien en los primeros años de su década al frente de la Compañía fue un defensor estricto de un incremento del patrimonio de los accionistas orientado al principio de *shareholder value*. “Quien solamente tiene presente la maximización a corto plazo del beneficio no va a tener en el futuro ninguna satisfacción más si sigue esta orientación”.

DE

Figura 9

En términos de cultura Centroeuropea se plantea claramente en el año 2005 la necesidad de diseñar y orientar tanto la corporación como los diseños de management y la estrategia empresarial a la inseparable constitucionalidad empresarial de la **lógica económica** y de la **lógica social**. Son partes constitutivas que integran y deben ser las piezas sobre las que se construya la **estrategia empresarial**, que es lo que hace la institución y es lo que genera la **confianza** que necesita la institución. Este es su verdadero *brand* para una mayor transparencia y éxito corporativo. La eficiencia corporativa, el intangible por excelencia, es la clave hoy del valor de la empresa.

Pero esta evolución del año 2005, que se puede interpretar como un giro muy importante en el pensamiento centroeuropeo empresarial y también en política económica y social, sucede o se aprecia en referencias del mundo anglosajón. La afirmación genérica de que la posición del Prof. Dr. Friedman sobre *“business is business for business”* es la clave de la orientación corporativa de una empresa y del diseño de todos sus sistemas de management y el comportamiento de sus millones de personas, como directivos y empleados, se contradice con afirmaciones de su principal discípulo, el Prof. Dr. Becker, también Premio Nobel, para el que las *“social issues”* están incluidas.

El Sr. Ian Davis, Presidente de McKinsey¹³, en un destacado artículo publicado en el **The Economist**, señala de manera muy brillante este debate y plantea el problema de que la *responsabilidad social corporativa* está ahí, pero esas no son las "*social issues*". Plantea de manera precisa que junto a la realidad económica, la eficiencia económica, en términos europeos *lógica económica*, tienen que estar integradas las "*social issues*" de una compañía en su propia *estrategia empresarial*. Esto es lo que define la institución, define a la persona como actor corporativo u operativo dentro del conjunto de la empresa y cambia totalmente el *management* de una empresa. Y señala claramente que si verdaderamente una empresa tiene interés en defender los intereses de los accionistas más le vale integrar en su diseño estratégico las "*social issues*", porque ahí existen muchos billones de dólares involucrados que deben ser mimados y cuidados al objeto de que también los accionistas y los *stakeholders*, todos ellos, sean captados por la confianza generadora del *brand* institucional.

Lo mismo que en la "*ingeniería financiera*" se han cometido serios errores desagregándola del contexto estratégico de una compañía o del propio orden económico y social, lo mismo está sucediendo con el *brand*. La "*comercialización del brand*" es uno de los grandes errores institucionales. El *brand corporativo* es consecuencia de personas e instituciones generadoras de confianza como pieza fundamental del proceso. Esta debe ser su principal orientación y, como consecuencia, impactará en las otras funcionalidades de la empresa.

El propio Presidente de Alemania, Sr. D. H. Köhler, eleva a la categoría empresarial a ese "*contrato social*" que señala el Sr. I. Davis, si se quieren verdaderamente atender las demandas de los accionistas junto con las demandas de los otros *stakeholder*. La economía no funciona cuando unos pierden y otros ganan, sino todo el mundo tiene que tratar de reducir los costes de coordinación al objeto de que todos contribuyan con su responsabilidad y cooperación y obtengan los resultados que les afectan. Y, a su vez, esto afecta a todas las políticas sociales y de personal¹⁴.

¹³ DAVIS, I. (2005): "**The biggest contract**", en: The Economist, 26 de marzo de 2005.

¹⁴ KÖHLER, H., ob. cit.

Las "*reformas*", la visión de la Cumbre de Lisboa, no se puede realizar por una mera transcripción de los sistemas, y menos por sistemas intervencionistas, a veces bajo la apariencia de "*reguladores*", sino que es un cambio profundo del sistema de valores de personas e instituciones que asumen la transformación en base a la confianza en su propio desarrollo y la garantía de un entorno, un orden económico y social, que le va a dar espacio suficiente para responsabilizarse y cooperar. Sería bueno recordar permanentemente cuál es el objetivo de la economía, que es el que antes hemos mencionado, en su dimensión ética de A. F. Utz, como punto de referencia para la orientación de las instituciones y su forma de gobernarse.

Estamos confundiendo con la "*ingeniería financiera*" y la "*ingeniería comercial*", lo que es la realidad económica y social de las instituciones empresariales y la manera en la cual la economía es capaz de generar valor que permita dar confianza para que los "*talentos*" y las *experiencias* contribuyan conjuntamente al desarrollo de las personas y de las instituciones. Estamos confundiendo medios con fines, o dicho en otros términos, estamos elevando a categoría de fines lo que son meros medios instrumentales.

2. Impacto del ordenamiento económico y social sobre los diseños empresariales e institucionales

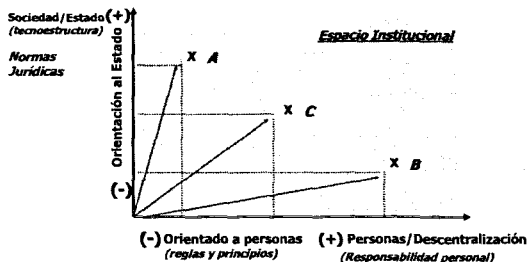
La empresas, como toda otra institución, precisan de un entorno, de un ordenamiento económico y social que le de espacio, libertad para poder elegir responsablemente aquella alternativa de la lógica económica y de la lógica social en la que institucionalmente pueden ser más eficientes¹⁵. Esto es, un entorno que le permita a la institución posicionarse de manera sostenible, cara al futuro, dentro de un contexto de sociedad que, al mismo tiempo, le permita cooperar para poder utilizar las capacidades disponibles de otras instituciones y de otros procesos. De esta manera se buscan, por un lado, las condiciones de productividad de cada una de las instituciones singulares y, por otro lado, que se den las condiciones

¹⁵ GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): "*Economía de mercado...* ", ob. cit.

de productividad, de carácter económico y ético, que abarquen la utilización de recursos escasos de la comunidad¹⁶.



Dinámica de cambio institucional



-Gobierno de las instituciones = en función de su posición
 -Integración /participación/motivación = en función de su posición

DE

Figura 10

La empresa necesita orientarse, como toda institución, en la confianza que le da su entorno, para poder definir cuál es su posicionamiento en el mismo. Como puede apreciarse en la Figura 10, si una empresa está en una posición A, en la que predominantemente está altamente regulado su espacio y, por lo tanto, tiene un mínimo de libertad de configuración, el papel de la persona en la institución es muy bajo. Por lo tanto, la **innovación** y la **creatividad** no existen, sino el cumplimiento de la norma. Por el contrario, si una empresa lo que tiene es una posición B se trata de una situación en la que dispone de amplios espacios para establecer sus propias normas de asunción de responsabilidades y de cooperación para lograr sus objetivos de la lógica económica y de la lógica social. En esta segunda situación el papel de la persona es clave.

¹⁶ GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): ***“Ética y globalización: su integración e institucionalización”***, en: Conferencias y Trabajos de Investigación, ed. IDOE, Universidad de Alcalá, núm. 304, mayo, Alcalá de Henares.

Una cultura de la innovación, por ejemplo, de la creatividad, solamente puede darse cuando en un contexto de sociedad se da libertad para que esas instituciones empresariales o de otra naturaleza puedan poner en marcha, o se vean obligadas a poner en marcha, formas corporativas que obliguen a descubrir en la persona la capacidad de innovación y creatividad contribuyendo con ello a una creación de valor adicional. Esta tendencia la recalca el Presidente Alemán, el Sr. D. H. Köhler¹⁷, al afirmar lo que podemos leer en la Figura 11.

International Week (19th – 23rd November 2007) – IECS: The European Gateway to the World
“A Celebration of 10 years of the HERMES Network”



“Tengo la impresión de que se está imponiendo una nueva predisposición de cooperar en la empresa...Refleja el reconocimiento que personal y empresario se encuentran en el mismo barco... las soluciones empresariales no solo (permiten) salvar la empresa, sino asegurar su capacidad competitiva. En el futuro se llegará a soluciones a la medida... me satisface que cada vez haya más acuerdos empresariales que integren la participación del personal en resultados”

(H. Köhler, Presidente de la República Federal de Alemania)

DE

Figura 11

Por lo tanto, el ordenamiento económico y social, en sus distintas manifestaciones reguladoras, si reduce el papel de la empresa o de la institución, reduce la capacidad de innovación y creatividad puesto que la institución como tal no tiene posibilidades de dar espacios a personas y equipos que les permitan ser creativos. Por lo tanto, todos los problemas del ordenamiento económico y social que quieran ser eficientes para el desarrollo de una mejor utilización de los potenciales humanos y de los recursos, tendrán que dar libertad responsable para que pueda ser asumida la lógica económica y la cohesión social, de manera que aquellas corporaciones que sepan realizarla tendrán éxito, y las que no fracasarán, en ese proceso. Pero no se hace nada con sustituir el tema de la lógica social por

¹⁷ KÖHLER, H., ob. cit.

actuaciones reguladoras que, prácticamente, hace inviable el desarrollo de la lógica económica, lo cual se recoge por la propia Unión Europea en la mencionada Cumbre de Lisboa¹⁸.

International Week (19th – 23rd November 2007) - IECS: The European Gateway to the World
"A Celebration of 10 years of the HERMES Network"



INVESTIGACIÓN EUROPEA Y ÁREAS DE INNOVACIÓN

"La competitividad y el dinamismo de las empresas depende directamente del clima regulatorio que motive la inversión, innovación y el espíritu empresarial".

DE

Figura 12

Según cuál sea el grado de libertad, el espacio disponible, son, por lo tanto, altamente diferenciados los roles de las personas que se manifiestan en los niveles de una *cultura* de *innovación* y de *competitividad*. Por eso, hay amplios sectores altamente regulados en la propia gestión pública que jamás podrán ser **innovadores** y **competitivos** por el propio hecho de que no es posible descubrir a la persona en esas instituciones, porque no tienen espacio disponible que les permita aplicar sus potenciales solos o en procesos de cooperación con otros.

Este es el gran tema de todas las reformas pendientes en el momento actual. Por lo tanto, el problema del orden económico y social incide, fundamentalmente, en el rol de las personas en las instituciones y en el desarrollo de las mismas. Sin un entorno eficiente, tal como señala el Presidente de Alemania, Sr. D. H. Köhler¹⁹, no puede existir nunca el éxito empresarial, porque no ponen en marcha los mecanismos de utilización de las capacidades

¹⁸ PARLAMENTO EUROPEO, ob. cit.

¹⁹ KÖHLER, H., ob. cit.

humanas disponibles y la generación de contextos culturales que permitan impulsar el desarrollo de las personas.

Definido el posicionamiento de una institución, de una empresa, en el contexto de una sociedad, se trata, en segundo lugar, de definir en qué tipo de corporación, de empresa, en ese posicionamiento que le facilita la sociedad, puede ser más eficiente la utilización de sus capacidades y de sus competencias, de manera que su estrategia responda a una *lógica económica* de la creación de valor y a una *lógica social* de la integración de los "social issues", para que en su estrategia sea capaz de definir un hecho diferencial que le permita una alta competitividad.

International Week (19th – 23rd November 2007) - IFCS: The European Gateway to the World
"A Celebration of 10 years of the HERMES Network"



CRITERIOS CLAVE PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LAS INSTITUCIONES

LO ECONÓMICO Y LO SOCIAL COMO SISTEMA DE VALORES

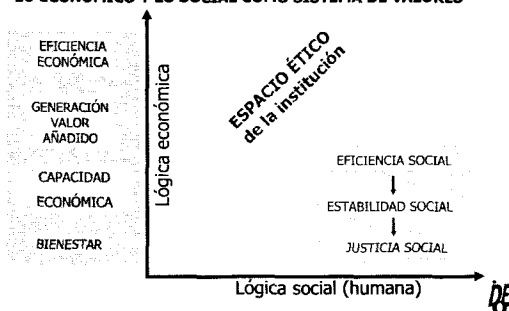


Figura 13

El posicionamiento corporativo definido por los valores económicos y sociales, que son los que califican el *brand* de esa corporación, son los que aseguran o restringen los cambios culturales que se necesitan en todo proceso de transformación, así como todo lo que afecta al ámbito de las decisiones y todo lo que constituye el propio modelo de dirección de esas instituciones. Esto es, la **filosofía empresarial** integrante de los elementos económicos y sociales, que va a definir, al propio tiempo, cuál es aquel portafolio de productos y servicios en los que puede ser más eficiente considerando su posición en la sociedad y considerando su propio armazón corporativo, de manera que, el *performance* del sistema de

management pueda hacerse de manera altamente eficiente con los mínimos costes de coordinación.

Por lo tanto, el modelo de dirección, tal como se recoge en la Figura 14, corresponde al modelo básico del pensamiento económico, que es la **productividad**. Se refiere al uso eficiente de recursos escasos y, por lo tanto, en la relación entre producto y consumo de recursos. Si el modelo de gestión, altamente regulador, trata de conseguir una mejor utilización de recursos, por *impacto*, por ejemplo, de la competencia, se orienta al denominador donde la persona es un "*factor de coste*" y, consecuentemente, los ajustes que se realizan en los procesos de transformación son en base de reducir costes y, por lo tanto, es una gestión empresarial vía denominador. En una sociedad abierta, en una economía abierta, en un emplazamiento en la sociedad donde la empresa tiene espacio para poder responsablemente competir mediante la cooperación con los demás, tiene que orientarse, necesariamente, al numerador. Esto es, la persona no es un "*coste*", sino que la persona es la capacidad disponible en esa empresa para **innovar y crear** de manera que se trata de orientarse, fundamentalmente hacia el comportamiento humano, a los **resultados**.

International Week (19th – 23rd November 2007) – IECS: The European Gateway to the World
"A Celebration of 10 years of the HERMES Network"

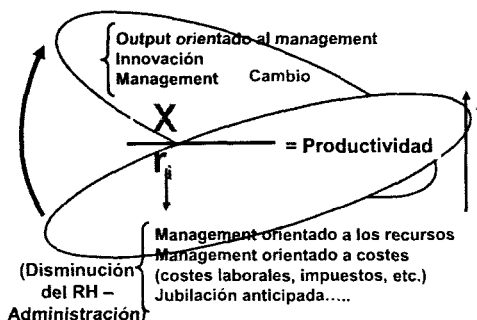


Figura 14

No son los medios los que definen el éxito o fracaso, sino los resultados y la orientación adecuada de los resultados a los objetivos

correspondientes, a esa decisión corporativa del emplazamiento lógico-social de la empresa, en el que con un buen uso de los recursos escasos puede lograrse el éxito que se busca.

Transformar, "*reformular*" es el paso de un modelo de dirección orientado al denominador a un modelo de dirección orientado al numerador, esto es, descubrir a la persona, con lo cual se descubre el problema de liderazgo, se descubre el problema del trabajo en equipo, se descubre el problema de la formación y desarrollo de la persona, se descubre otro perfil donde están los potenciales reales de una empresa y que, consecuentemente, es un cambio radical en la manera en la cual se entiende el propio concepto empresarial²⁰.

El orden económico tiene que abrigar este proceso de transformación del denominador al numerador y la empresa, en su diseño corporativo, en su *brand*, tiene que diseñar la empresa con una orientación a la integración de la lógica económica y la lógica social. Esta es la afirmación que hace el propio Presidente de McKinsey, el Sr. I. Davis, en ese debate entre un *shareholder* o un *stakeholder value*²¹.

Cuando se transforma se está transformando todo el *performance* de una compañía, tanto desde el punto de vista instrumental como funcional y esta transformación necesita una clara y potente orientación.

Si no hay un sistema económico y social sostenible, garante del proceso de disposición de espacio libre, responsable, para que las empresas e instituciones puedan elegir aquel posicionamiento en el que corporativamente se encuentren con mejor disposición para aflorar los potenciales disponibles, generando una ***cultura de la innovación y de la competitividad***, va a ser imposible esperar que la empresa pueda resolver los problemas. Por lo tanto, no puede hablarse de ética empresarial si no existe ética económica²² que

²⁰ GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): "***Liderazgo y estrategia en la empresa – Los nuevos enfoques empresariales***", en: Temas recurrentes en Economía, ed. J. E. Fernández Arufe, Consejo Social de la Universidad de Valladolid, Valladolid, pp. 81-131.

²¹ DAVIS, I., ob. cit.

²² UTZ, A. F., ob. cit., p. 26.

tiene que ver, precisamente, con esa dimensión económica y social que es la que tiene que asumir responsablemente qué niveles de espacios disponibles cede a las instituciones singulares, que es la sociedad civil, en la que tienen que desarrollarse personas, instituciones y la garantía de un futuro sostenible y de crecimiento para resolver las necesidades vitales y culturales de la sociedad. De ahí, la importancia de la definición de A. F. Utz sobre el objetivo de la economía como referencia básica.

Y este es el gran problema de los "reguladores" que surgen en organizaciones oligopolistas, en las que al ir abriéndose las economías, se plantean fenómenos nuevos y que no acaban de coordinarse eficientemente, algo que afecta al funcionamiento de la economía de mercado²³. Este es el problema de la energía en Europa, de las comunicaciones, de los servicios y de muchas otras áreas que son las asignaturas pendientes de este ordenamiento que hará el que los millones de habitantes de una Europa muy potente, desde el punto de vista del talento, ponga en marcha las capacidades para ser dirigidas desde una orientación al numerador y no del denominador, a los resultados y al uso eficiente de recursos escasos para obtener esos resultados, como condición necesaria para desarrollar una cultura de la innovación.

No es una mera cuestión de seguridad jurídica y política, es algo más, es la **confianza** generada al conceder un espacio de libertad a las instituciones para asumir responsablemente su propia configuración, utilizando la capacidad de cooperación interna y externa para un buen gobierno corporativo. Es por lo que señala también I. Davis²⁴, que la *Responsabilidad Social Corporativa*²⁵ no es más que una consideración, pero que no constituye la pieza angular

²³ HOMMAN, K. (2007): **"El programa ético de la economía de mercado"**, en: Documentos a Debate, ed. IDOE, Universidad de Alcalá, núm. 10, julio, Alcalá de Henares.

²⁴ DAVIS, I., ob. cit.

²⁵ GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): **"Responsabilidad Social Corporativa. La responsabilidad social corporativa como orientación del management empresarial"**, en: Conferencias y Trabajos de Investigación, ed. IDOE, Universidad de Alcalá, núm. 303, abril, Alcalá de Henares.

de este papel de cooperación entre las dimensiones económicas y sociales, que son las que tienen que integrarse en la estrategia de una compañía para poder resolver eficientemente su propio gobierno y su contribución a la sociedad.

La sostenibilidad y el crecimiento de una empresa no depende, por tanto, sólo de su esfuerzo, sino depende de si dispone o no de un entorno, de un escenario que le lleve y obligue e imprima una transformación que saque a flote los potenciales humanos, que genere una cultura de la innovación y la competitividad y de respuesta a las necesidades vitales y culturales de la misma.

3. Exigencias a los diseños empresariales: su dimensión económica y ética

Enmarcar una institución, una empresa, en un entorno económico y social que facilite su desarrollo corporativo, en el que asuma su responsabilidad económica y social integrada en su propio diseño estratégico de la compañía, plantea las siguientes exigencias:

- Asegurar la **cooperación**, en primer lugar, dentro de la propia empresa, como también con el entorno en el que se desarrolla, con el fin de utilizar las capacidades disponibles internas y externas, que son los potenciales con los que estratégicamente tiene que descubrir una empresa cuál es aquel portafolio de productos y servicios más eficiente para su posicionamiento y su capacidad de *management*.
- Asegurar el **desarrollo de las personas** buscando "*talento*" y generando una cultura innovadora de competencia que permita a la empresa adaptarse, transformarse de manera flexible y rápida con el menor coste posible a los nuevos cambios del entorno.
- Desarrollar una cultura de **innovación y competitividad** del *middle management* que constituye, sin duda, uno de los grandes potenciales no adecuadamente utilizados en nuestras empresas. Este *middle management* se ha enredado en procesos

rutinarios y burocráticos, y no se le ha dado el espacio que verdaderamente precisan para innovar y crear las condiciones para que pueda asumirse la competitividad de la empresa. Aquí pueden darse saltos cuantitativos en las productividades, en base a la capacidad del *middle management* y, sobre todo, dedicándole una mayor atención a su formación porque son el eje innovador de una empresa²⁶.

Toda empresa necesita para ello de un espacio institucional que le permita adaptarse internamente y que no esté condicionada por las reglamentaciones excesivas, de manera que, haga imposible utilizar esos espacios. Pero así mismo, las **personas**, tanto el personal de la empresa como los clientes, proveedores u otros, precisan también de espacios disponibles para poder **cooperar** contribuyendo al desarrollo de las distintas instituciones. La **cooperación** y la **participación** constituyen una de las piezas fundamentales del proceso de **competitividad**. Así afirma el Sr. D. H. Köhler que: *"el éxito de una empresa es el éxito de la cooperación. Esto no lo deben olvidar nunca los responsables de la dirección de una empresa"*²⁷

International Week (19th – 23rd November 2007) - IFCS: The European Gateway to the World
"A Celebration of 10 years of the HERMES Network"



Cooperación

"el éxito de una empresa es el éxito de la cooperación. Esto no lo deben olvidar nunca los responsables de la dirección de una empresa"

(H. Köhler)

DE

Figura 15

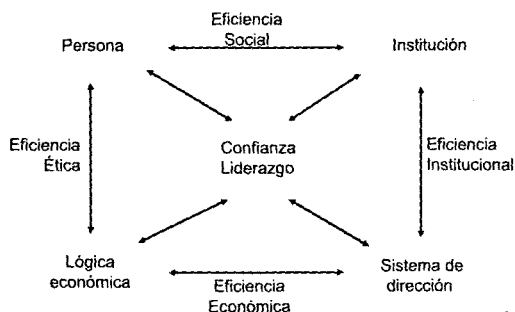
²⁶ WILDEMAN H. (2007): *"Das Mittelmanagement is dran"*, en: FAZ, núm. 257, 5 de noviembre de 2007, p. 24.

²⁷ KÖHLER, H., ob. cit.

El punto central lo constituye, por tanto, la **confianza**, que es la que crea la posibilidad de diálogo, teniendo que dar respuestas desde cuatro dimensiones:

- La **eficiencia económica**, que trata de interrelacionar la lógica económica con el sistema de dirección. El sistema de dirección no es neutral con respecto a la productividad y a la competitividad, sino que necesita estar orientado a una lógica económica, integrada con la lógica social, para conocer cuál es aquél sistema de dirección más eficiente para aflorar los potenciales de la compañía y de su entorno, estratégicamente.
- La **eficiencia social**, que corresponde a la interrelación entre la persona y la institución, esto es, esa dimensión *generadora de confianza* y de un clima que hace posible los procesos de *innovación y competitividad* al aportar la persona sus potenciales en una comunidad, en una *dimensión social* en la que cree y comparte.
- La **eficiencia institucional**, que corresponde a la relación entre el sistema de dirección y la propia institución. Los sistemas de dirección son específicos de cada uno de los diseños institucionales en función del *sistema de valores* al que se ha orientado esa empresa, en función de la *filosofía empresarial*. Por lo tanto, toda modificación o toda alteración o no utilización eficiente de los sistemas de dirección implican un cambio cultural que puede poner en serio peligro la propia estrategia de la compañía y de su portafolio. Frecuentemente no se descubre, por parte de los responsables de la compañía, el impacto de un deterioro del sistema de dirección o abandono de determinados aspectos que hace que ésta tenga dificultades muy serias en el proceso de transformación.

- La **eficiencia ética**, que corresponde a la relación entre la persona y la lógica económica, esto es, la contribución que realiza en este proceso el papel de la persona con respecto al grupo social en cuanto a la utilización de recursos escasos eficientemente, de dentro de la empresa y de fuera de la misma, esto es, el problema de las productividades.



DE

Figura 16

La interrelación de estas cuatro eficiencias es la que da el soporte a una institución, le da el *brand*, le da el valor intangible a la empresa, que le permite liderar como institución en un entorno competitivo de forma que busque de manera rápida la realización de los procesos de transformación sin grandes costes de coordinación. Arranca este diseño de la definición del **sistema de valores**, una vez ubicada la empresa en ese entorno. Si ese entorno se modifica y modifica, por lo tanto, los espacios de libertad de que dispone una empresa, el sistema de dirección no es válido y tendrá que modificarse con las grandes barreras que van a implicar los *cambios culturales* que ello arrastra y las exigencias de competencias y responsabilidades que se modifican sustancialmente en un sentido u otro, según las circunstancias concretas.

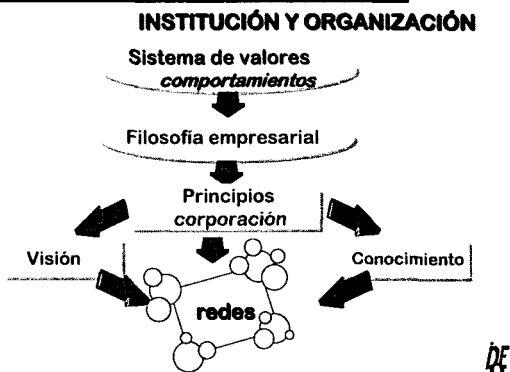


Figura 17

Los principios son los anclajes que estabilizan ese sistema de valores dando base al modelo de dirección, que tiene que implicar las dos piezas angulares siguientes:

- En primer lugar, la **visión** que es la que da sostenibilidad a la institución y asegura su viabilidad futura generando la confianza, su "**brand corporativo**", y,
- En segundo lugar, el **conocimiento** y las **competencias** disponibles que hacen posible el crecimiento junto con una adecuada orientación, conforme a la visión definida, lo cual exige sistemas de coordinación, de organización, que no inutilicen la comunicación y la cooperación entre las personas, como pueden ser los sistemas jerárquicos e, incluso, los matriciales, tal como puede verse en la Figura 18.

Todo ello obliga, necesariamente, a un cambio organizativo yendo cada vez más a organizaciones orientadas a las personas, que asuman responsabilidad y cooperación, como fase fundamental de la cultura de innovación y competitividad, que es la que asegura la sostenibilidad de las instituciones.

FORMAS DE ORGANIZACIÓN EN CAMBIO

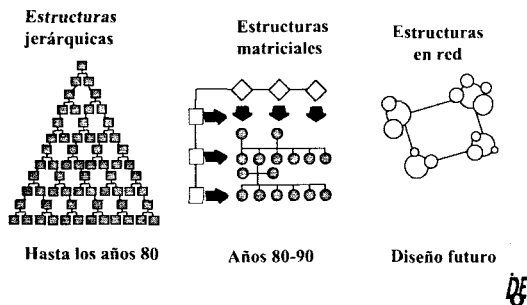


Figura 18

Los cinco principios básicos que deben regir en todo proceso empresarial corresponden:

- En primer lugar, al pensamiento global, como punto de referencia básico de pertenencia y de sustentación del *brand corporativo*.
- En segundo lugar, al descubrimiento de los potenciales internos y externos que hacen posible diseñar una *visión* base de la estrategia que se va a seguir.
- A que la *lógica económica* sea perfectamente asimilable en el conjunto de valores de las personas habiendo integrado estratégicamente los *social issues*.
- La referencia fundamental con el entorno son los *clientes y competidores* como punto de orientación para las exigencias, también, de proveedores y de propia opinión pública y, consecuentemente, un principio fundamental.
- Al pensamiento estratégico, prioritariamente en futuro, con lo que ello implica en la contextualización del riesgo y de las oportunidades. Esto es, asumir el futuro como referencia de la

actuación humana al objeto de orientarse a los logros y no a los medios.

4. Propuestas para los procesos de transformación empresarial e institucional

No cabe la menor duda que el eje central de los procesos de transformación de las empresas y de las instituciones es la persona. Ella es la que en el contexto de cambio cultural que exige todo proceso de transformación constituye el freno o el motor del proceso de cambio, lo cual implica, a su vez, un nuevo diseño corporativo con un renovado sistema de valores. O se diseña adecuadamente el proyecto corporativo como comunidad social, o difícilmente la persona va a poder ganar confianza sobre un contexto institucional rebasado y que le ha llevado a la situación de cambio actual. Por ello, es preciso que todo proceso de transformación vaya precedido de una revisión de la dimensión corporativa en cuanto a la ubicación de la empresa en el contexto de la sociedad y, por lo tanto, de un nuevo pensamiento global. O se realiza este proceso, o la persona no va a conseguir la **confianza** necesaria en la institución para realizar el proceso de cambio. Y estos espacios de los que tiene que disponer la persona para asegurar la transformación de la misma son de muy distinta naturaleza, como puede ser tecnológicos²⁸, económicos, sociales, políticos o administrativos²⁹. Como consecuencia es importante conocer cuál es el impacto de ese nuevo espacio en el que tiene que desenvolverse la empresa para transformar su estrategia y conocer las barreras con las que puede tropezarse, o los impulsos con los que puede disponer para realizar el cambio en el menor tiempo posible, con la máxima flexibilidad y con el menor coste. Esto afecta a todas las fusiones y adquisiciones, así como a los propios procesos de transformación empresarial.

²⁸ BROCKHOFF, K. (2005): **"Technological Change and Corporate Governance"**, en: Conferencias y Trabajos de Investigación, ed. IDOE Universidad de Alcalá, núm. 301, diciembre, Alcalá de Henares.

²⁹ GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): **"Orden económico-social como marco de la transnacionalidad empresarial"**, en: Conferencias y Trabajos de Investigación, ed. IDOE, Universidad de Alcalá, núm. 293, marzo, Alcalá de Henares.

Pero el diseño de una nueva institución significa, al propio tiempo, una nueva configuración de la *dimensión social*, que es de la **institución**, y, consecuentemente, es la que tiene que dar el soporte básico, el *brand corporativo*, sobre el cual las personas orienten su cambio de valores y de planteamiento en el propio *performance*, del día a día, porque consideran que pueden realizar una aportación importante de creación de esa nueva dimensión societaria de la empresa.

Pero para ello se necesitan dos soportes importantes para el diseño de esa institución:

- En primer lugar, el hecho de que se **innove** como proceso manifiesto del cambio, por ejemplo, en toda la revisión de los portafolios, en el diseño de la propia estrategia y, muy en particular, en el diseño de los sistemas de dirección en los cuales se aprecia la disposición de espacio para individuos o grupos de individuos, para el trabajo en equipo, que les permita trasladar sus potenciales a hechos innovadores, y,
- En segundo lugar, la necesidad de que se **lidere** ese proceso de cambio. Y el liderazgo solamente se da dentro del contexto social que es la **institución**, que debe ser el soporte de referencia básico de la transformación. Este olvido de la **institución** y de los nuevos **diseños corporativos** ha hecho que fracasen, y que fracasarán, muchas de las fusiones o conglomerados en los cuales se ha descuidado totalmente la dimensión institucional y se ha actuado solamente en las dimensiones de portafolio. No es posible *liderar* si no existe una institución, una dimensión social sostenible y, por lo tanto, se dan las condiciones de una cohesión social generadora de confianza. Existen muy claros ejemplos de esto, como puede ser el de la fusión de Daimler con Chrysler³⁰.

³⁰ SÜDDEUTSCHE ZEITUNG (2007) (Eds.): "**Wir waren uns so fremd wie Zoll und Zentimeter**", 15 de mayo de 2007.

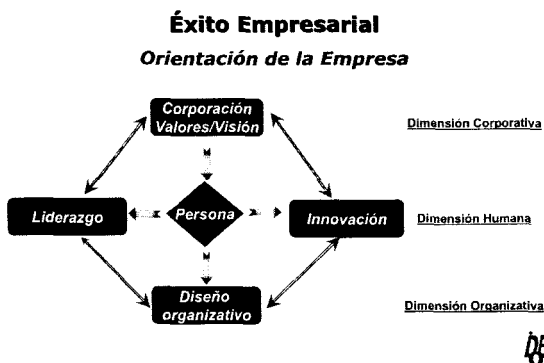


Figura 19

Con estos tres elementos, **institución**, **innovación** en los procesos de management y **liderazgo**, se diseña aquella forma organizativa en la que las personas disponen del espacio para involucrarse y por una parte, asegurar la estabilidad del cambio en el cambio y, por otra parte, asegurar la sostenibilidad de esa institución y de los procesos en los cuales está implicada.

La clave de todo ello es que la *estrategia del proceso de cambio* integre adecuadamente tanto la *lógica económica* como la *lógica social*, si se quiere contar con la sociedad y con las demás instituciones y con el propio personal para asegurar ese proceso de transformación. Y una de las claves fundamentales es la necesidad de replantearse claramente una utilización eficiente de las capacidades humanas disponibles dando un mayor protagonismo a los ámbitos de rutinas, a las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)³¹.

³¹ GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): *"Impacto de las Tecnologías de la información en los nuevos diseños empresariales: una aproximación empírica y propuestas de cambio"*, en: Conferencias y Trabajos de Investigación, IDOE, Universidad de Alcalá, núm. 295, enero, Alcalá de Henares.

La referencia institucional y cultural debe basarse en las cuatro claves siguientes:

- El uso de los **potenciales disponibles**, el **incremento de productividad** como uno de los factores más importantes que, merced a la innovación, las personas ven que la nueva "**brand corporativa**", de la institución, tiene fuerza para poder hacer una mejor utilización de los recursos disponibles.
- La necesidad de **ideas nuevas**, innovadoras, que lo que buscan es una mejor utilización de las competencias de la compañía y de su personal.
- Un **crecimiento sostenido** y, por lo tanto, **expectativas** que permitan asumir con mayor eficiencia los costes de coordinación, y
- Una **cultura empresarial** que refleje, precisamente, esa capacidad de la dimensión social que hace que las personas integren el proceso de cambio en su propia dimensión personal, en sus valores.

La **estrategia** responderá si verdaderamente existe un soporte cultural cuyo cambio exige tiempo, pero, sobre todo, exige, en primer lugar, una nueva **orientación corporativa** y un soporte mucho más eficiente del modelo de dirección que dé espacio a las personas para introducir una **cultura del error** que permita, en el menor tiempo posible, ir asumiendo responsabilidades, y, en segundo lugar, conseguir una mayor **cooperación y participación** de las personas en el proceso de realización del cambio³².

³² GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2007): "**Cultura e Innovación como marco de la participación en la empresa**", en: Conferencias y Trabajos de Investigación, ed. IDOE, Universidad de Alcalá, núm. 311, junio, Alcalá de Henares.

Clearly there is more to good management than hiring the best and the brightest. Among other things, it requires rewarding experience as well as talent, and applying strong ethical codes and internal controls. Indeed, talent-intensive businesses have a particular interest in maintaining high ethical standards. Whereas in manufacturing industries a decline in such standards is often slow, in talent-intensive ones it can be terrifyingly sudden, as Arthur Andersen and Enron found to their cost.

Fuente: *Economist* 5 de Octubre de 2007

DE

Figura 20

Un primer aspecto importante es el **liderazgo** que constituye, sin duda, ese soporte institucional a partir del cual se trata de poder dirigir tanto talentos como centros de competencias técnicas. Pero generalmente a los talentos les faltan los otros componentes, que corresponden precisamente a esa dimensión social y que no son, como hoy se está extendiendo, unas meras habilidades que se pueden adquirir, sino que se trata de cómo se desarrolla la persona en torno a una dimensión institucional corporativa, a una dimensión social en la que es posible el liderazgo³³. No son meras habilidades, sino que corresponde precisamente a esa integración entre la lógica económica y la lógica social en la estrategia de la corporación, no son aditamentos, técnicas o instrumentos, sino que pertenecen al contexto de la estrategia empresarial con una dimensión global. Lo que precisan las personas es de un pensamiento global a partir del cual se genera una orientación que permite el diseño de los criterios con los cuales cada una de las personas encuentra el ambiente y el entorno en el cual puede desarrollar sus talentos. Sin pensamiento global no hay talento, porque no hay persona y no hay institución.

Un segundo aspecto importante es resolver el problema *intergeneracional* en el mundo directivo, en los directivos medios y

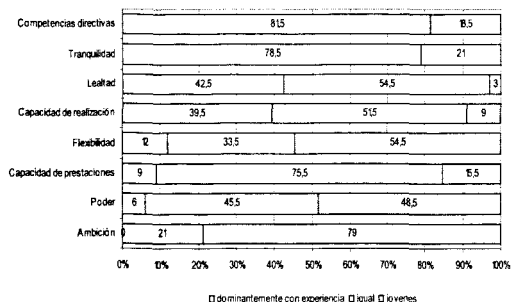
³³ THE ECONOMIST (2006): "*The battle for brainpower*", 5 de octubre de 2006.

en el personal. En Europa se han cometido errores muy importantes en los años 90 al no prestar atención a la dimensión intergeneracional, con un serio perjuicio, no sólo en la lógica económica sino en la lógica social y en la dimensión institucional propiamente dicha, con rupturas innecesarias. Entre el talento y la experiencia hay que dar espacio a las personas para tirar los puentes que hacen posible la continuidad sin que ello perjudique a la capacidad innovadora. Como puede verse en la Figura 21 existe una clara situación de puentes que permiten hilvanar instituciones generacionales.

International Week (19th – 23rd November 2007) - IECS: The European Gateway to the World
 “A Celebration of 10 years of the HERMES Network”



3.3 PERFIL DE DIRECTIVOS JÓVENES VERSUS EXPERIENCIA



Fuente: Heidrick&Struggles – Wirtschafts Woche

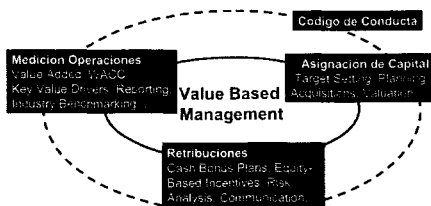


Figura 21

Y en los momentos actuales el cambio de valores, tal como se muestra empíricamente, ha cambiado radicalmente. Más de un 75% de directivos jóvenes no tienen ningún problema en incorporar a sus equipos personas con amplia experiencia, lo cual enriquece enormemente ese talento que no dispone de la experiencia o de la dimensión global y, por lo tanto, este problema intergeneracional es uno de los problemas vitales en el contexto actual. Y aquí el orden económico y social, la política de pensiones y de retiros, etcétera, han sido fuertemente desestabilizadores y se ha partido de conceptos que no están orientados a la persona, sino a los problemas de financiación de las pensiones. No puede ser que el ordenamiento económico y social, el entorno, no dé espacio a la

persona y a la institución, a la empresa, para que éstas pongan en marcha los procesos estratégicos adecuados para que en cada situación concreta y considerando las contribuciones globales pueda darse una solución satisfactoria.

Value Based Management (VBM)



Fuente: Hostettler & Partner AG



Figura 22

Un tercer aspecto importante es el **modelo de dirección**. Los modelos de dirección tienen que estar orientados a medir la *creación de valor*, merced no sólo a la lógica económica, sino también a la lógica social, que hay que incluirla en el cálculo económico, en su estrategia. Un *value based management* constituye el modelo de dirección adecuado en el que se trata de medir cuál es la aportación o contribución de cada uno, o de cada grupo, con la lógica económica y la lógica social, lo cual permite otra forma de diálogo, totalmente diferenciada, destacando esas "*social issues*", no como contemporizadoras de algunos aspectos específicos, sino como dimensiones reales de la propia estrategia empresarial.

Y un cuarto aspecto, uno de los más grandes potenciales que en este momento tiene Europa es el **middle management**, quiere decir, los ejecutivos medios que hoy se encuentran enfrascados en rutinas y con un exceso de peso rutinario y burocrático que deben ser liberados mediante las tecnologías, para realizar las labores de innovación y de liderazgo que les debe corresponder. Hasta ahora ha sido un sector que se ha descuidado, ni se le ha motivado, ni se le ha cuidado y, muy en particular, ni se le ha formado. En toda Europa

el gran potencial que puede conseguir un cambio radical en las productividades se encuentra en la mejor utilización del *middle management*, que es esa dimensión olvidada del contexto del management empresarial, tanto en su formación como también en todo lo que constituye en la empresa la forma organizativa de incluirlos en el contexto de la institución. Una cultura de la innovación y de la competitividad precisa la mejor utilización y desarrollo del *middle management* para lograr la rapidez, flexibilidad y bajos costes de coordinación en los procesos constantes de transformación empresarial.

5. Notas bibliográficas

- BROCKHOFF, K. (2005): ***"Technological Change and Corporate Governance"***, en: Conferencias y Trabajos de Investigación, ed. IDOE Universidad de Alcalá, núm. 301, diciembre, Alcalá de Henares.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): ***"Orden económico-social como marco de la transnacionalidad empresarial"***, en: Conferencias y Trabajos de Investigación, ed. IDOE, Universidad de Alcalá, núm. 293, marzo, Alcalá de Henares.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): ***"Impacto de las Tecnologías de la información en los nuevos diseños empresariales: una aproximación empírica y propuestas de cambio"***, en: Conferencias y Trabajos de Investigación, IDOE Universidad de Alcalá, núm. 295, enero, Alcalá de Henares.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): ***"La empresa en su entorno macroeconómico"***, en: Conferencias y Trabajos de Investigación, ed. IDOE, Universidad de Alcalá, núm. 292, febrero, Alcalá de Henares.

- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): ***"Does The Lisbon Strategy Demand a Cultural Transformation in European Business?"***, en: Conferencias y Documentos de Investigación, ed. IDOE, Universidad de Alcalá, núm. 298, enero, Alcalá de Henares.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): ***"Responsabilidad Social Corporativa. La responsabilidad social corporativa como orientación del management empresarial"***, en: Conferencias y Trabajos de Investigación, ed. IDOE, Universidad de Alcalá, núm. 303, abril, Alcalá de Henares.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): ***"Ética y globalización: su integración e institucionalización"***, en: Conferencias y Trabajos de Investigación, ed. IDOE, Universidad de Alcalá, núm. 304, mayo, Alcalá de Henares.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): ***"Economía de Mercado y desarrollo de la persona: la gobernabilidad de las instituciones empresariales"***, en: Conferencias y Documentos de Investigación, ed. IDOE, Universidad de Alcalá, núm. 306, junio, Alcalá de Henares.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): ***"Liderazgo y estrategia en la empresa – Los nuevos enfoques empresariales"***, en: Temas recurrentes en Economía, ed. J. E. Fernández Arufe, Consejo Social de la Universidad de Valladolid, Valladolid.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2007): ***"Cultura e Innovación como marco de la participación en la empresa"***, en: Conferencias y Trabajos de Investigación, ed. IDOE, Universidad de Alcalá, núm. 311, junio, Alcalá de Henares.

- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2007): ***"Shareholder y Stakeholders: la multidimensionalidad de la empresa"***, en: Documentos a Debate, ed. IDOE, Universidad de Alcalá, núm. 11, agosto, Alcalá de Henares.
- HOMMAN, K. (2007): ***"El programa ético de la economía de mercado"***, en: Documentos a Debate, ed. IDOE, Universidad de Alcalá, núm. 10, julio, Alcalá de Henares.
- KÖHLER, H. (2007): ***"El empresario en la Sociedad"***, en: Documentos a Debate, ed. IDOE, Universidad de Alcalá, núm. 5, febrero, Alcalá de Henares.
- PARLAMENTO EUROPEO (2000): ***"European Council of Lisbon 23rd and 24th March 2000 – Conclusions of the Presidency"***, Estrasburgo.
- v. PIERER, H.; MIROW, M. (2004): ***"Strategie im Praxistest"***, en: Harvard Business Manager, Octubre.
- RODENSTOCK, R. (2005): ***"Wirtschaftliche Logik und soziale Verantwortung"***, en: Forum, Institut der deutschen Wirtschaft (IdW), núm. 15, julio, Colonia.
- SÜDDEUTSCHE ZEITUNG (2007) (Eds.): ***"Wir waren uns so fremd wie Zoll und Zentimeter"***, 15 de mayo de 2007.
- THE ECONOMIST (2006): ***"Regulating business. The trial of Sarbanes-Oxley"***, 20 de abril de 2006.
- THE ECONOMIST (2006): ***"The battle for brainpower"***, 5 de octubre de 2006.
- UNIÓN EUROPEA (2007): ***"Seventh Research Framework Programme (FP7)"***.

- WILDEMAN H. (2007): **"Das Mittelmanagement is dran"**, en: FAZ, núm. 257, 5 de noviembre de 2007.

ÍNDICE DE WORKING PAPERS
– SERIE POLÍTICA Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL –

306 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): "Economía de Mercado y Desarrollo de la Persona: La gobernabilidad de las Instituciones Empresariales", Alcalá de Henares, 20 págs.

307 / FRÜHWALD, W. (2006): "Mercados de la educación con la Universidad en la trampa de la globalización", Alcalá de Henares, 27 págs.

308 / LASKE, S.; MEISTER-SCHEYTT, C. (2006): "In Search of the FFF (Fit for the Future) University: Corporate and organisational demands for the efficient and effective development of universities", Alcalá de Henares, 21 págs.

309 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2007): "¿Dónde se encuentra la persona en nuestro ordenamiento económico-social?", Alcalá de Henares, 35 págs.

310 / ALBACH, H. (2007): "The Economist of Friendship among Scientists", Alcalá de Henares, 13 págs.

311 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2007): "Cultura e innovación como marco de la participación en la empresa", Alcalá de Henares, 32 págs.

312 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2007): "Las distintas alternativas de Formación Profesional y su repercusión económica y social", Alcalá de Henares, 36 págs.

313 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2007): "Personas y valores para la mejora de las organizaciones: El éxito empresarial en base a las personas", Alcalá de Henares, 35 págs.

314 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2008): "*El nuevo diseño en la dirección de personas. Su proceso de transformación*", Alcalá de Henares, 43 págs.

El IDOE (Instituto de Dirección y Organización de Empresas) de la Universidad de Alcalá fue creado en el año 1979. En sus más de 27 años de trayectoria, este Instituto perteneciente a la Universidad de Alcalá, se ha configurado como:

- Un centro dedicado a la formación continua de directivos.
- Una unidad de colaboración con empresas en materias de asesoramiento, gestión y dirección.
- Centro impulsor de proyectos de investigación en estrecha colaboración con el sector empresarial.
- Entidad organizadora de conferencias y congresos tanto nacionales como internacionales.
- Promotor en la edición de publicaciones, con un número superior a 400, siempre dentro del campo de la economía y de la dirección empresarial.

La filosofía y los objetivos del IDOE se desarrollan en actividades que se apoyan en la colaboración internacional y el mundo empresarial con el ámbito universitario, sirviendo de engranaje entre el ámbito científico universitario y el mundo directivo-empresarial.

El IDOE imparte programas de postgrado en colaboración con empresas e instituciones internacionales de reconocido prestigio. Desarrolla proyectos de investigación en materias de economía, dirección empresarial y dirección de comunicación. Así mismo imparte programas de pregrado con el fin de acercar el conocimiento empresarial a los estudiantes además de desarrollar programas de formación para jóvenes directivos.

El objetivo que pretende con sus publicaciones es difundir, en un lenguaje sencillo, los nuevos conocimientos y desarrollos entre el mundo empresarial y el mundo universitario, a nivel nacional como internacional.

Para ello el IDOE ha desarrollado sus publicaciones dentro de las siguientes colecciones cuyas aportaciones provienen del entorno académico y del mundo empresarial:

- Working Papers:
 - Serie Azul (Política y Estrategia Empresarial): 315 números.
 - Serie Roja (Documentos Docentes): 104 números.
 - Serie Marrón (Conferencias): 5 números.
- Informes y Dictámenes: 18 números.
- Documentos a Debate: 16 números.
- Libros.
 - Serie Política Empresarial.
 - Serie Management.
 - Serie Universitaria.
- Revistas.

Dirección:

Prof. Dr. Santiago García Echevarría

Coordinación:

Prof. Dr. María Teresa del Val Núñez

Para más información:

Prof. Yolanda M^a Sánchez Jiménez

I.D.O.E.

Instituto de Dirección y Organización de Empresas

Plaza de la Victoria, 3

28802 - Alcalá de Henares

MADRID - ESPAÑA

Teléfono: + 34 91. 885.42.00

Fax: + 34 91. 885.51.57

E-mail: ido@uah.es

<http://ido.gioupm.com> / www2.uah.es/ido

Alcalá de Henares, 10 de febrero de 2008.

Instituto de Dirección y Organización de Empresa (IDOE)

Universidad de Alcalá
Plaza de la Victoria s/n
28802 Alcalá de Henares
MADRID ESPAÑA
Teléfono 91 885 42 00
Fax 91 885 51 57
idoe@uah.es
www.idoe.org
<http://idoe.gioupm.com>